

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti memaparkan seluruh data dari hasil penelitian yang sudah didapat. Adapun data yang diperoleh berasal dari hasil wawancara secara langsung dengan narasumber terkait dan dokumentasi yang didapat dari berbagai sumber. Setelah itu, data-data yang diperoleh dari hasil penelitian ini akan dianalisis berdasarkan kajian teori yang ada pada bab sebelumnya.

4.1. Profil Perusahaan

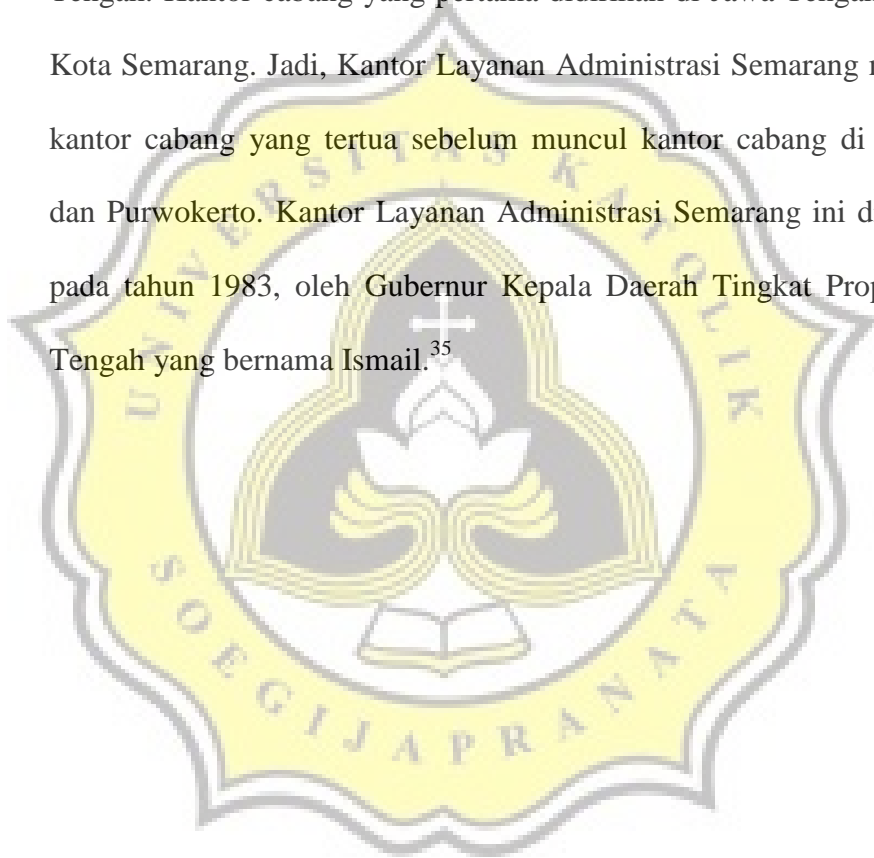
Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 didirikan di Magelang 12 Februari 1912, oleh tiga orang yaitu Mas Ngabehi Dwidjosewojo, Mas Karto Hadi Karto Soebroto, dan Mas Adimidjojo. Tiga tokoh ini bergabung dalam Persatuan Guru Hindia Belanda (PGHB) dan merupakan pengurus Gerakan Nasional Budi Utomo yang berlandaskan Idealisme, Nasionalisme, dan Profesionalisme. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui jasa asuransi jiwa.³⁴

Perusahaan ini berbentuk mutual atau usaha bersama bukan PT (Perseroan Terbatas). Perusahaan bentuk mutual ini menganut sistem kepemilikan dan kekuasaan, itu artinya semua pemegang polis adalah

³⁴http://ajb.bumiputera.com/download/document/AJBBumiputera1912_ProfilPerusahaan_1.pdf. Diakses tanggal 14 Agustus 2018, pukul 20.35

pemilik perusahaan yang mempercayakan wakil-wakil mereka di Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk mengawasi jalannya perusahaan.

Kantor pusat AJB Bumiputera berada di Wisma Bumiputera, Lt. 21 Jalan Jendral Sudirman Kav. 75, Jakarta Selatan. Sedangkan kantor cabang di Jawa Tengah Beralamat di Jalan Ahmad Yani no. 141, Semarang Tengah. Kantor cabang yang pertama didirikan di Jawa Tengah berada di Kota Semarang. Jadi, Kantor Layanan Administrasi Semarang merupakan kantor cabang yang tertua sebelum muncul kantor cabang di Jogjakarta dan Purwokerto. Kantor Layanan Administrasi Semarang ini di resmikan pada tahun 1983, oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat Propinsi Jawa Tengah yang bernama Ismail.³⁵



³⁵ Hasil wawancara tanggal 6 Agustus 2018 dengan kepala cabang KLA Semarang Bapak Didik Suprang H, SH, AAIJ

Kantor Layanan Administrasi tertua di Semarang ini memiliki struktur organisasi seperti berikut:



Sumber : Dokumen Perusahaan

AJB Bumiputera 1912 memiliki beberapa produk yang terbagi menjadi tiga (3) bagian yaitu produk asuransi jiwa perorangan dirancang untuk individu, produk asuransi jiwa kumpulan dirancang untuk premi yang terdiri dari beberapa orang dan produk asuransi jiwa syariah dirancang untuk mereka yang menganut prinsip finansial islam. Masing-masing dari produk asuransi jiwa memiliki beberapa produk yang didalamnya.³⁶

a. Produk Asuransi Jiwa Perorangan

1. Ekawaktu Ideal : Kombinasi antara dana tabungan hari tua sekaligus untuk mempersiapkan perlindungan ekonomi bagi ahli waris jika Anda sebagai Tertanggung meninggal dunia. (IDR)
2. Mitra Melati : Program asuransi yang menyediakan proteksi dan tabungan, serta memberikan jaminan hasil investasi yang terus berkembang. (IDR)
3. Mitra Poesaka : Program asuransi yang menyediakan perlindungan dan tabungan masa depan, serta memberikan program investasi, dan menawarkan fleksibilitas pembayaran premi, penarikan nilai tabungan, maupun penambahan nilai pertanggungan. (Dollar)
4. Mitra Abadi : Menyediakan program asuransi untuk perlindungan seumur hidup bagi Anda. (IDR)

³⁶http://ajb.bumiputera.com/download/document/AJBBumiputera1912_ProfilPerusahaan_1.pdf. Diakses tanggal 14 agustus 2018, pukul 20.35

5. Mitra Oetama : Program asuransi yang mempersiapkan dana untuk perawatan rumah sakit, serta memberikan perolehan hasil investasi dari premi asuransi yang dibayarkan. (Dollar)
6. Mitra Prima : Program asuransi yang mempersiapkan dana untuk perawatan rumah sakit, serta memberikan perolehan hasil investasi dari premi asuransi yang dibayarkan. (Dollar)
7. Mitra Beasiswa : Menyediakan perlindungan dan pembiayaan pendidikan buah hati Anda, dari taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi, baik orang tua hidup atau meninggal dunia. (IDR)
8. Mitra Pelangi : Program asuransi yang menawarkan dua manfaat utama : proteksi dan tabungan, satu manfaat bonus dan empat manfaat tambahan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan Anda. (IDR)
9. Mitra Sehat : Program asuransi yang mempersiapkan dana untuk perawatan Rumah Sakit, serta memberikan jaminan hasil investasi dari pengembangan premi asuransi yang Anda bayar. (IDR)
10. Mitra Cerdas : Program asuransi pendidikan yang dikaitkan dengan program investasi, sehingga dana untuk pembiayaan pendidikan berkembang sesuai dengan hasil investasi. (IDR)
11. Mitra Permata : Program asuransi yang menyediakan Perlindungan Manfaat Tabungan (Permata) dengan nilai investasi yang tinggi,

dan menawarkan fleksibilitas dalam pembayaran premi, besar uang pertanggungan dan pengambilan nilai tabungan. (IDR)

12. Mitra Sejati : Program asuransi yang menyediakan proteksi finansial jika sewaktu-waktu Anda meninggal dunia atau tidak sanggup lagi menghasilkan nilai ekonomi. (Dollar)

b. Produk Asuransi Jiwa Kumpulan

1. Kredit : Perencanaan yang memberikan perlindungan bagi para debitur suatu lembaga keuangan. Terdiri atas: Kredit Ekawaktu, Kredit Cicilan Tahunan dan Kredit Anuitas.
2. Mitra Medicare : Memberikan perlindungan asuransi dalam bentuk penggantian biaya perawatan dan pembedahan.
3. Asri : Kependekan dari “Asuransi Rakyat Indonesia” dirancang untuk memberikan perlindungan asuransi dalam bentuk santunan kecelakaan, cacat tetap atau meninggal dunia bagi keluarga Indonesia yang menjadi peserta, tanpa pengecualian.
4. Ekawaktu : Program perlindungan asuransi murni (non tabungan).
5. Program Kesejahteraan Karyawan : Memberikan perlindungan asuransi bagi peserta / karyawan dan keluarganya ketika peserta tersebut meninggal dunia, cacat total atau berkurangnya penghasilan karena pensiun.
6. Kecelakaan : Memberikan perlindungan asuransi kepada peserta jika terjadi risiko kecelakaan dalam masa asuransi.

7. Idaman : Kependekan dari “Iuran Dana Mantap”, merupakan program asuransi dengan unsur tabungan yang menyediakan uang pertanggungan jika peserta meninggal dunia dan pengembalian nilai tunai jika peserta berhenti dari kepesertaan asuransi.

c. Produk Asuransi Jiwa Syariah

1. Mitra Iqra : Memberikan perlindungan dan pembiayaan pendidikan buah hati Anda dari taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi, baik orang tua hidup atau meninggal dunia, berbasis Syariah. (IDR)
2. Mitra Maburr : Menyediakan pembiayaan pelaksanaan ibadah haji, dengan unsur perlindungan asuransi dan tabungan, berbasis Syariah. (IDR)
3. Mitra Sakinah : Membantu perencanaan finansial Anda dalam mempersiapkan dana hari tua, merupakan gabungan antara unsur tabungan, perlindungan asuransi dan investasi, berbasis Syariah. (IDR)

4.2. Kronologi Krisis

Berdasarkan wawancara dengan kepala cabang KLA Semarang, Bapak Didik Suprang H, SH, AAIJ AJB Bumiputera 1912 mengalami krisis saat tahun 2005. Saat itu AJB Bumiputera 1912 telah diberikan peringatan bahwa kondisi AJB Bumiputera 1912 berada di kondisi yang tidak sehat, terlihat dari angka kewajiban dan aset yang dimiliki AJB

Bumiputera. Selanjutnya OJK memberi waktu untuk memperbaiki keadaan AJB Bumiputera 1912. Tetapi berjalannya waktu AJB Bumiputera 1912 menjadi lebih buruk salah satunya adalah menurunnya jumlah konsumen dan penumpukkan pembayaran klaim. Akhirnya pada tahun 2014 OJK memutuskan untuk melakukan pengawasan terhadap AJB Bumiputera 1912. Untuk mengawasi AJB Bumiputera 1912 OJK memilih tujuh (7) pengelola statuter yang bertugas untuk mengawasi jalannya manajemen yang ada di AJB Bumiputera 1912.

Krisis yang terjadi di AJB Bumiputera 1912 ini berada di kantor pusat, tetapi karena muncul restrukturisasi dan perubahan sistem mengakibatkan krisis ini berdampak ke kantor-kantor cabang. Salah satunya kantor cabang di Semarang atau Kantor Layanan Administrasi Semarang.

Kronologi perjalanan panjang yang dilalui Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 bermula saat OJK memberikan pengawasan khusus:³⁷

- Tahun 2014 AJB Bumiputera masuk pengawasan khusus
- Tahun 2016 AJB Bumiputera dikelola oleh Pengelola Statuter (PS)
- Tahun 2017 restrukturisasi pertama dimulai
- Januari 2018 perjanjian dengan investor batal
- Februari 2018 AJB Bumiputera masuk restrukturisasi kedua

Pada tahun 2016 AJB Bumiputera dikelola oleh PS hal ini dikarenakan AJB Bumiputera dinilai oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tidak sehat

³⁷ Hasil wawancara tanggal 24 Mei 2018 dengan kepala cabang KLA Semarang Bapak Didik Suprang H, SH, AAIJ

kemudian OJK memutuskan untuk mengambil alih AJB Bumiputera dengan menunjuk 7 (tujuh) orang PS sebagai perpanjangan tangan OJK. Setelah itu, dilakukan restrukturisasi pertama kurang lebih 1 tahun lamanya.

Skema restrukturisasi pertama ini tepatnya pada bulan Oktober 2016. AJB Bumiputera masuk pengawasan OJK dan menunjuk tujuh (7) PS. Skema ini berupa pengalihan aset AJB Bumiputera dengan cara membuat dua (2) Sub yaitu AJBB dan PT AJB. Setelah itu PT Evergren Invesco. Tbk melalui anak perusahaannya PT Pacifik Multi Industri membeli PT AJB dnegan perjanjian menyerahkan 40% laba atau bagi hasil selama 12 tahun ke depan.³⁸ Pada bulan Desember 2016 PS mengumumkan Erick Tohir masuk ke AJB Bumiputera dan melakukan injeksi modal sebesar 2 triliun. Dan bulan Februari 2017 sebanyak 1.100 karyawan dipindahkan dari AJBB ke PT AJB.

Pada bulan September 2017 PS mengkaji ulang skema restrukturisasi pertama karena sejumlah proyeksi tidak berjalan, akhirnya pada bulan Januari 2018 PS mengakhiri perjanjian dengan investor dan PT AJB harus berganti nama, yang kini menjadi PT Bhineka Life Indonesia. Akhir Januari 2108 PS bersama OJK mematangkan skema restrukturisasi

³⁸ Hasil wawancara tanggal 9 Juli 2018 dengan kepala cabang KLA Semarang Bapak Didik Suprang H, SH, AAAIJ

kedua yang berjalan mulai pertengahan Februari setelah mendapat persetujuan dari OJK.³⁹

Akibat dari restrukturisasi yang dialami oleh Bumiputera menjadikan citra dan kepercayaan nasabah menurun, terbukti dari keluhan dari nasabah melalui media sosial, penurunan jumlah nasabah. Seperti pada tabel dan gambar berikut ini:

Tabel 4.1
Data Jumlah Nasabah di KLA Semarang

No	Cabang	Awal Februari 2017	Akhir Februari 2017
1	Pandanaran	6.458	6.311
2	Johar	3.851	3.792
3	Pedurungan	4.003	3.929
4	Candi	3.060	2.981
5	Simpang Lima	1.079	1.042
6	Ungaran	6.082	5.913
7	Kendal	6.120	6.028
8	Salatiga	5.178	5.093
9	Batang	5.107	4.955
10	Pekalongan	9.825	9.664
11	Kudus	9.493	9.308
12	Jepara	5.109	5.030
13	Pati	9.078	8.890
14	Blora	5.204	5.083
15	Purwodadi	3.159	3.089
JUMLAH		82.806	81.108

Sumber : Dokumen perusahaan yang sudah diolah peneliti

³⁹ <https://www.cnbcindonesia.com/investment/20180126150421-24-2622/perjalanan-panjang-ajb-bumiputera-sejak-1912> (diakses 22 mei 2018 pukul 20.23)

Tabel 4.2
Data Jumlah Nasabah di KLA Semarang

No	Cabang	Awal Desember 2017	Akhir Desember 2017
1	Pandanaran	6.858	6.756
2	Johar	4.199	4.158
3	Pedurungan	4.503	4.440
4	Candi	3.260	3.173
5	Simpang Lima	1.179	1.154
6	Ungaran	6.282	6.150
7	Kendal	6.220	6.109
8	Salatiga	5.378	5.326
9	Batang	5.607	5.498
10	Pekalongan	10.825	10.704
11	Kudus	9.793	9.617
12	Jepara	5.309	5.267
13	Pati	10.078	9.897
14	Blora	5.504	5.411
15	Purwodadi	3.259	3.222
JUMLAH		88.254	86.882

Sumber : Dokumen perusahaan yang sudah diolah peneliti

Berdasarkan tabel diatas, jumlah nasabah di 15 cabang AJB Bumiputera KLA Semarang pada bulan Februari mengalami penurunan jumlah nasabah sebesar 1.698, saat bulan Februari krisis yang terjadi di AJB Bumiputera 1912 belum lama terjadi dan hal itu sudah berdampak kepada jumlah nasabah yang ada di KLA Semarang. Setelah berjalannya waktu dan dilakukan upaya menjaring nasabah dan pemulihan citra perusahaan, pada bulan Desember penurunan jumlah nasabah sebesar

1.372. Itu artinya upaya untuk memulihkan citra cukup berpengaruh karena terjadi perubahan penurunan jumlah nasabah lebih sedikit.

Disisi lain, akibat dari restrukturisasi selain penurunan jumlah nasabah ada pula kekecewaan nasabah yang diluapkan melalui media sosial twitter seperti *screenshot* dibawah ini:



Gambar 4.2
Keluhan nasabah Bumiputera
di media sosial

Sumber :

<https://twitter.com/search?q=%23AJBBumiputera1912&src=typd>, diakses tanggal 23 Juli 2018 pukul 19.40



Gambar 4.3
Keluhan nasabah Bumiputera
di media sosial

Sumber :

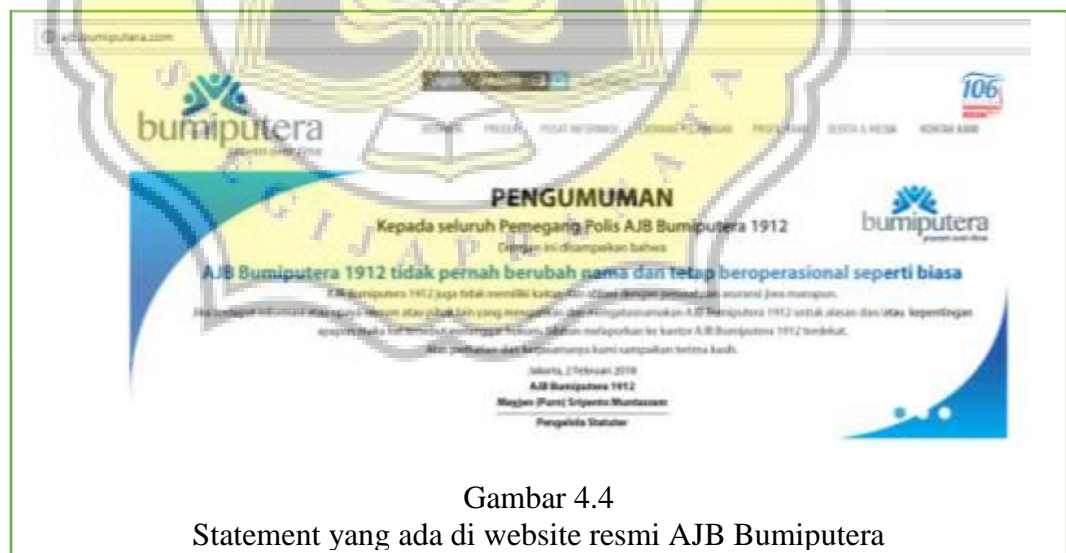
<https://twitter.com/search?q=bumiputera%20klaim&src=typd>, diakses
tanggal 23 Juli 2018 pukul 19.46

Dari hasil *screenshoot* di atas dapat dilihat bahwa nasabah AJB Bumiputera 1912 merasa kecewa dengan pelayanan AJB Bumiputera 1912 akibat pembayaran klaim yang tidak sesuai waktu. Hal ini, merupakan

dampak akibat adanya restrukturisasi AJB Bumiputera 1912 yang mengganggu sistem didalamnya.

Pada bulan Februari 2018 tepat saat hari ulang tahun AJB Bumiputera 1912 diberitahukan bahwa AJB Bumiputera 1912 dapat kembali beroperasi normal seperti semula. Artinya AJB Bumiputera dapat melayani para nasabah AJB Bumiputera seperti biasanya dan dapat merekrut polis baru, karena di tahun sebelumnya AJB Bumiputera 1912 diharuskan *run off* (tidak menjual polis baru).

Hal ini juga tertera di *website* AJB Bumiputera, *press release* yang dikeluarkan oleh OJK dan di media-media lainnya. Setelah munculnya *statement* itu AJB Bumiputera berusaha untuk membangun kepercayaan nasabah agar percaya dengan AJB Bumiputera. Berikut contohnya:



Gambar 4.4
Statement yang ada di website resmi AJB Bumiputera

Sumber :

<http://ajb.bumiputera.com/>, diakses tanggal 26 Juli 2018 pukul 20.58

Saat terjadinya konflik hingga masa *recovery* jabatan tertinggi dan pemegang kendali di AJB Bumiputera dipegang oleh Pengelola statuter (PS) yang dipilih oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Tetapi dengan berjalannya waktu hingga AJB Bumiputera diperbolehkan kembali beroperasi seperti semula, PS dan AJB Bumiputera telah mempersiapkan kandidat-kandidat yang siap untuk menduduki jabatan Direktur. Dan saat ini AJB Bumiputera dalam masa *image recovery*.

4.3. Sumber Krisis

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala cabang AJB Bumiputera KLA Semarang krisis di AJB Bumiputera 1912 ini berawal ketika manajemen AJB Bumiputera 1912 mengalami keterpurukan dimana aset yang dimiliki lebih rendah dibandingkan dengan kewajibannya, karena krisis manajemen AJB Bumiputera 1912 itulah Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menilai bahwa AJB Bumiputera 1912 tidak sehat. Pada tahun 2005 AJB Bumiputera 1912 sudah diberikan peringatan oleh OJK dan diberi waktu 5 (lima) tahun untuk memperbaiki, tetapi setelah kurun waktu 5 (lima) tahun selesai tepatnya pada tahun 2010 ternyata kondisi AJB Bumiputera 1912 masih sama seperti sebelumnya bahkan lebih buruk dari sebelumnya.

Menurut kepala cabang AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang, Bapak Didik Suprang H, SH, AAIJ pada tahun 2005 di mana OJK memberikan peringatan berupa teguran untuk memperbaiki manajemennya

kepada AJB Bumiputera 1912, belum ada peraturan atau perundang-undangan yang mengatur tingkat kesehatan perusahaan asuransi yang berbentuk badan hukum usaha bersama (mutual). Setelah adanya permasalahan dari AJB Bumiputera 1912 barulah dilakukan perancangan perundang-undangan tentang perusahaan asuransi yang berbentuk mutual.

Seiring berjalannya waktu dan dengan munculnya permasalahan yang dialami oleh AJB Bumiputera 1912 pemerintah khususnya Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menyusun Rancangan Undang-Undang mengenai regulasi kesehatan keuangan bagi perusahaan asuransi berbentuk badan hukum usaha bersama. Pada tahun 2018 akhirnya OJK mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan atau POJK nomor 1/ POJK.05/ tahun 2018 tentang Kesehatan Keuangan Bagi Perusahaan Asuransi Berbentuk Badan Hukum Usaha Bersama.

Dibuatnya peraturan tersebut sebagai landasan hukum bagi perusahaan asuransi yang berbentuk badan hukum usaha bersama. Didalam Peraturan OJK nomor 1/POJK.05/ tahun 2018 mengatur pengukuran tingkat kesehatan perusahaan asuransi yang berbentuk badan hukum usaha bersama. Seperti pada BAB II, Bagian Kesatu, Pasal 2, Ayat (2);⁴⁰

Pengukuran tingkat kesehatan keuangan Perusahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

⁴⁰ Peraturan OJK nomor 1/POJK.05/tahun 2018. Kesehatan Keuangan Bagi Perusahaan Asuransi Berbentuk Badan Hukum Usaha Bersama.

- a. Tingkat Solvabilitas;
- b. cadangan teknis;
- c. kecukupan investasi;
- d. Tingkat Likuiditas;
- e. Dana Jaminan; dan
- f. ketentuan lain yang berhubungan dengan kesehatan keuangan.

Oleh karena itu peraturan mengenai perusahaan asuransi yang berbadan hukum usaha bersama dituangkan dalam POJK Nomor 1 tahun 2018 bagian kedua yang memuat pengukuran tingkat kesehatan perusahaan yang berbentuk badan hukum usaha bersama.

Menurut Bapak Didik Suprang H, SH, AAAIJ kepala cabang AJB Bumiputera KLA Semarang, pada tahun 2010 AJB Bumiputera 1912 mengalami pergantian direktur baru, tetapi dengan berjalannya waktu direktur baru memutuskan untuk mengundurkan diri sebagai direktur utama AJB Bumiputera 1912.⁴¹ Kemudian setelah mundurnya direktur ini kondisi Bumiputera semakin buruk, dan puncaknya pada tahun 2014 OJK secara resmi mengambil alih Bumiputera dan memfungsikan Pengelola Statuter (PS) sebagai pengganti direktur utama Bumiputera dan sebagai pemegang kendali Bumiputera.

Pengelola statuter (PS) ini merupakan perpanjangan tangan dari OJK yang berjumlah 5 orang yakni Didi Achdijat (koordinator merangkap

⁴¹ Hasil wawancara tanggal 9 Juli 2018 dengan kepala cabang KLA Semarang Bapak Didik Suprang H, SH, AAAIJ

bidang aktuarial dan perencanaan perusahaan), Sriyanto Muntasram (pengawasan internal dan hukum), Yusman (manajemen risiko dan kepatuhan), Adhie Massardi (SDM, umum dan komunikasi), dan Agus Sigit (akuntansi dan keuangan).⁴²

Tugas dari pengelola statuter adalah mengawasi terselenggaranya proses restrukturisasi yang dijalankan AJB Bumiputera 1912. Selain itu, PS juga memiliki tujuan untuk menjamin hak-hak pemegang polis, menjamin perusahaan, dan menjamin hak-hak karyawan. Sampai saat ini Bumiputera masih dalam kendali OJK melalui Pengelola Statuter atau PS.

4.4. Tahapan Krisis di Bumiputera KLA Semarang

Pada bagian tahapan krisis mengenai kasus restrukturisasi AJB Bumiputera 1912. Dalam hal ini peneliti menggunakan sumber yang berasal dari wawancara dengan pihak yang bersangkutan, media internet, media sosial, dan dokumen terkait restrukturisasi dari AJB Bumiputera 1912 Kantor Layanan Administrasi (KLA) Semarang. Untuk memahami tahap perkembangan krisis yang terjadi di Bumiputera 1912 terkait restrukturisasi, peneliti akan membagi menjadi tiga tahap yaitu:

a. Tahap Pra-Krisis

Pada tahap pra-krisis mulai muncul situasi yang berpotensi menjadi sebuah konflik, jika situasi tersebut tidak melakukan pencegahan maka konflik tersebut dapat berkembang dan dapat

⁴²http://ajb.bumiputera.com/listboard/board/our_company/statutory_management/0/10/8/1, diakses tanggal 18 juli 2018 pukul 20.08

membahayakan perusahaan. Begitu juga dengan restrukturisasi Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 termasuk kantor cabang KLA Semarang yang terkena dampak krisis dan sekarang ini kepercayaan Bumiputera dipertanyakan oleh pemegang polis.

Dalam hal ini, seperti halnya Bumiputera telah mendapatkan peringatan dari Otoritas Jasa Keuangan dan diberikan waktu selama 5 tahun untuk memperbaikinya. Tetapi, setelah AJB Bumiputera 1912 mendapatkan peringatan AJB Bumiputera 1912 tidak terlalu menghiraukan peringatan tersebut dan tepat setelah lima (5) tahun penilaian AJB Bumiputera 1912 menurut OJK tidak membaik bahkan memburuk.

Pada saat AJB Bumiputera 1912 tidak terlalu menghiraukan tentang peringatan yang diberikan oleh OJK, saat itulah muncul krisis yang akan menjadi semakin parah dan mengakibatkan AJB Bumiputera 1912 semakin kacau. Hal ini terjadi karena potensi krisis yang tidak dianggap serius oleh pihak AJB Bumiputera 1912 dan berdampak kepada kantor-kantor cabang termasuk AJB Bumiputera KLA Semarang. Tetapi, AJB Bumiputera 1912 tidak menanggapi peringatan yang diberikan oleh OJK dengan baik.

b. Krisis

Tahap ini terjadi ketika situasi tidak dapat dikelola dengan baik oleh perusahaan sehingga situasi tersebut meluas ke masyarakat. Pada tahun 2014 krisis pun dimulai, AJB Bumiputera 1912 diambil alih oleh

pengelola statuter. Hal ini terjadi karena OJK menilai Bumiputera belum membaik bahkan semakin merosot laporan keuangannya dan OJK pun melakukan skema restrukturisasi.

Akibat pengambilan alih kendali oleh OJK dimulailah skema restrukturisasi yang bertujuan untuk memulihkan Bumiputera, dan diputuskan bahwa Bumiputera tidak diperbolehkan menjual polis baru kepada calon nasabah hanya mengoperasikan polis lama.

Berdasarkan hasil wawancara, skema restrukturisasi jilid 1.0 menghabiskan dana Bumiputera sangat banyak yang menjadikan Bumiputera kehabisan dana dan klaim polis menumpuk. Hal inilah yang membuat *image* Bumiputera semakin merosot dan hilangnya kepercayaan nasabah terhadap Bumiputera. Pada bulan Januari 2018 pengelola statuter mengakhiri restrukturisasi jilid 1.0 dan pada bulan Februari 2018 pengelola statuter memulai restrukturisasi jilid 2.0 yang sedang berjalan sampai sekarang ini.

Restrukturisasi yang dialami oleh AJB Bumiputera 1912 ini juga berdampak ke kantor cabang yang ada di Semarang atau KLA Semarang. Terbukti dari saat krisis terjadi muncul banyak keluhan dari nasabah AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang setiap harinya. Maka, untuk memberikan pelayanan AJB Bumiputera 1912 mengalihfungsikan *call center* dan tim komunikasi. *Call center* yang sebelumnya sebagai penunjang pelayanan kini menjadi wadah untuk komplain nasabah AJB Bumiputera 1912. *Call center* ini memang

berpusat di Jakarta tetapi komplain dari nasabah akan disambungkan ke kantor-kantor yang bersangkutan. Selain melalui *call center* nasabah juga bisa datang langsung ke kantor AJB Bumiputera KLA Semarang atau melalui agen yang bersangkutan. Lalu, tim komunikasi yang sebelumnya terbentuk untuk merancang kegiatan kemampuan berkomunikasi para agen, kini beralih menjadi penanganan dan perencanaan langkah apa saja yang akan dilakukan untuk mengurangi dampak dari krisis restrukturisasi yang dialami AJB Bumiputera 1912. Tim tersebut terdiri dari kepala staf wilayah, sekretaris, kepala bagian pemasaran.

Pada tahap ini seperti yang dinyatakan oleh Steven Fink, dimana ketegangan mulai meningkat karena penyebaran berita yang begitu cepat dan menyebabkan terganggunya operasional perusahaan AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang serta menurunnya citra perusahaan akibat terjebak dalam situasi krisis.

c. Pasca Krisis

Pada tahap ini organisasi melakukan tindakan perubahan untuk memperbaiki segala hal yang terjadi saat krisis. Dalam kasus ini AJB Bumiputera 1912 berupaya untuk meyakinkan kembali masyarakat dan pemegang polis agar tetap bekerjasama dengan Bumiputera. Selain itu salah satu upaya yang dilakukan AJB Bumiputera 1912 adalah menanggapi komplain penundaan pembayaran klaim yang telah tertunda beberapa bulan terakhir. Untuk itu, momen Idul Fitri

digunakan AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang sebagai ajang pembuktian kepada masyarakat khususnya pemegang polis KLA Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan cara mengadakan mudik seru Bumiputera. Bersamaan dengan momen mudik bersama, AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang juga telah memenuhi klaim nasabah sebesar Rp. 66 miliar selama bulan Januari-Mei 2017. Seperti yang tertera pada pemberitaan di bawah ini, jika AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang telah membayarkan klaim.⁴³



Gambar 4.5
Berita tentang AJB Bumiputera Semarang bayar klaim

Sumber :

<http://jateng.tribunnews.com/2017/06/23/asuransi-jiwa-bumiputera-bayar-klaim-rp-66-miliar-di-tengah-isu-bangkrut>, diakses 16 juli 2018 pukul 10.15

AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang melakukan pembayaran klaim kepada nasabah dan dimuat dalam Tribun Jateng pada hari Jumat, 23 Juni 2017. Hal ini merupakan salah satu bentuk upaya untuk

⁴³ <http://jateng.tribunnews.com/2017/06/23/asuransi-jiwa-bumiputera-bayar-klaim-rp-66-miliar-di-tengah-isu-bangkrut>, diakses 16 juli 2018 pukul 10.15

mendapatkan kepercayaan kembali dari nasabah dan juga sebagai bentuk pembenahan citra perusahaan. AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang juga memberikan pelayanan *call center* yang berguna untuk melayani keluhan dan komplain dari nasabah. Pemberian informasi yang jelas dan detail juga diberikan kepada nasabah Bumiputera Semarang untuk memberikan kenyamanan kepada konsumen akibat adanya krisis yang terjadi di AJB Bumiputera 1912.

4.5. Manajemen Komunikasi Krisis dengan *Image Recovery*

Manajemen komunikasi krisis ini berfungsi untuk mengendalikan atau mengelola krisis yang terjadi, dengan dikelolanya krisis dapat membantu proses pemulihan citra perusahaan. Dalam proses pengelolaan krisis dibutuhkan beberapa prinsip seperti memiliki tim komunikasi yang meliputi kepala staf wilayah, sekretaris, kepala bagian pemasaran AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang. Prinsip tersebut adalah menghubungi media massa, tidak menutup komunikasi, dan komunikasi reputasi. Beberapa prinsip ini saling berhubungan untuk kepentingan pemulihan citra perusahaan.

AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang juga melakukan beberapa prinsip pengelolaan untuk memulihkan citra perusahaannya terkait krisis restrukturisasi. Menurut kepala cabang kantor Bumiputera Semarang juga mempunyai tim komunikasi yang difungsikan untuk merencanakan kegiatan-kegiatan dan strategi untuk beberapa waktu ke depan seperti

mengejar potensi pasar untuk mendapatkan *income* setelah setahun tidak diperbolehkan menjual polis.

AJB Bumiputera 1912 kantor layanan administrasi Semarang bekerjasama dengan wartawan saat moment lebaran. Hal ini bertujuan untuk meyakinkan masyarakat khususnya pemegang polis Bumiputera serta mengkomunikasikan bahwa selalu ada niat baik pihak AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang untuk bertanggung jawab dengan klaim polis yang telah menumpuk beberapa bulan ke belakang.

Dilain hal, fasilitas layanan keterbukaan informasi atau yang disebut dengan *call center* juga disediakan oleh Bumiputera KLA Semarang. Hal ini dilakukan untuk memberikan kenyamanan kepada nasabah jika merasa bermasalah dengan polisnya atau menanyakan informasi-informasi yang dibutuhkan.

4.5.1. Manajemen Komunikasi Krisis Internal

Munculnya krisis dalam suatu organisasi atau perusahaan menjadi tugas internal perusahaan untuk mengelola krisis yang menyebar di masyarakat luas dan juga menyusun strategi untuk meminimalisir krisis serta menyelamatkan citra perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Janine L. Reid bahwa tidak ada satu perusahaan yang kebal dengan krisis. Begitu juga dengan AJB Bumiputera 1912 walaupun perusahaan ini dikatakan sebagai salah satu perusahaan yang tertua AJB Bumiputera 1912 juga tidak akan kebal dengan krisis yang melandanya.

Pihak internal Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Layanan Administrasi Semarang telah melakukan beberapa strategi seperti mengkomunikasi kondisi AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang, menjaring polis-polis baru, dan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Hal ini dilakukan untuk menghadapi krisis dan menyelamatkan citra perusahaan yang sempat hancur akibat krisis restrukturisasi yang terjadi di AJB Bumiputera 1912 yang berdampak juga ke AJB Bumiputera KLA Semarang. Walaupun hal itu tidak mudah tetapi Bumiputera tetap melindungi nama baik perusahaan, disinilah peran sebagai bagian dari suatu organisasi atau perusahaan tidak mengenal jabatan tetapi terus berusaha memberikan yang terbaik untuk memulihkan citra perusahaan dimata masyarakat.

Adanya restrukturisasi yang dialami AJB Bumiputera 1912 juga berpengaruh kepada internal AJB Bumiputera 1912. Seperti saat OJK memutuskan untuk memecah Bumiputera 1912 menjadi dua (2) bagian demi kepentingan skema penyelamatan Bumiputera 1912, maka Bumiputera 1912 dibagi menjadi PT AJB dan AJBB. Dimana sebagian karyawan dari Bumiputera harus imigrasi ke PT AJB. Dengan adanya imigrasi sebagian karyawan berpengaruh juga terhadap kekuatan internal AJB Bumiputera 1912 karena berkurangnya SDM yang ada di AJB Bumiputera 1912 untuk menghadapi krisis, tetapi hal itu bisa dilewati oleh pihak internal AJB Bumiputera 1912.

4.5.2. Manajemen Komunikasi Krisis Eksternal

Munculnya krisis di suatu perusahaan atau organisasi juga berpengaruh kepada pihak eksternal seperti nasabah atau konsumen. Secara tidak langsung jika terjadi krisis pada perusahaan akan berdampak kepada sistem di dalamnya.

Krisis yang terjadi di AJB Bumiputera 1912 menyebabkan gangguan sistem didalamnya dan terjadi penumpukkan klaim. Akibatnya nasabah merasa kecewa dan kepercayaan menurun terhadap AJB Bumiputera 1912, secara otomatis reputasi perusahaan menjadi rusak.

Oleh karena itu, AJB Bumiputera 1912 berusaha memperbaiki hubungannya dengan para nasabahnya. Dengan cara, memberikan penjelasan kepada para nasabahnya sedetail mungkin tentang apa yang terjadi pada AJB Bumiputera 1912. Selain berkomunikasi secara langsung dengan nasabah, AJB Bumiputera juga mengkomunikasikan secara tidak langsung dengan cara bekerjasama dengan media, seperti pembayaran klaim yang dilakukan AJB Bumiputera dipublikasikan di media kondisi AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang seperti saat membayarkan klaim sebesar 66 Miliar sebagai pembuktian bahwa AJB Bumiputera 1912 KLA Semarang akan bertanggungjawab yang nantinya berguna untuk, *update* informasi AJB Bumiputera di media sosial atau web resmi AJB Bumiputera.